|  |  |
| --- | --- |
| **FAZY PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANY WEDŁUG KOTTERA** | |
| **OSIEM KROKÓW SKUTECZNEJ ZMIANY:** | |
| **KROK 1. UŚWIADOMIENIE PILNEJ POTRZEBY WPROWADZANIA ZMIANY**  W pierwszym kroku należy uświadomić potrzebę zmiany przede wszystkim tym ludziom, od których będzie zależało skuteczne jej wprowadzenie. Filozofia wprowadzania zmian oparta jest często na schemacie:  **przeanalizować**  **zrozumieć**  **zmienić**  Schemat ten rzadko zdaje egzamin, ponieważ nie uwzględnia emocjonalnego aspektu postaw ludzi. Skuteczniejszym podejściem jest schemat:  **zobaczyć odczuć**  **zmienić**  Wywołanie emocji (często negatywnych i niekomfortowych) na tym etapie jest kluczowe. Celem zmiany jest uświadomienie NIEUCHRONNOŚCI, PILNOŚCI I WAŻNOŚCI zmiany.  **KROK 2. ZYSKANIE ZWOLENNIKÓW ZMIANY**  Wprowadzenie zmiany wymaga działań zespołu. Należy starannie dobrać ludzi, aby w zespole znalazły się osoby zaangażowane. Ważne jest, aby współpracować z osobami popierającymi zmiany, jak i z mogącymi nimi skutecznie kierować. Na tym etapie bardzo istotne jest wykształcenie umiejętności pracy zespołowej.  **KROK 3. USTALENIE WIZJI PRZYSZŁOŚCI**  Wizja to proste określenie wyobrażonego stanu organizacji po zmianie. Dobra wizja kieruje się działaniem całej organizacji. Prawdziwa wizja powinna spełniać kilka kryteriów:  – musi być zrozumiała dla każdego pracownika;  – musi dawać możliwość realizowania się (wykazania swoimi kompetencjami);  – musi zawierać ideę moralną;  – musi służyć rozwojowi pracowników.  Ważne jest, aby wizję tworzył cały zespół i aby osoby wprowadzające zmiany identyfikowały się ze stworzoną wizją. | **KROK 4. KOMUNIKOWANIE NOWEGO**  Jednym z najważniejszych czynników powodzenia jest komunikowanie wizji i zmian. Należy dotrzeć do jak największej liczy osób, których zmiana dotyczy i powtarzać wizję. Komunikacja powinna być prosta, emocjonalna i pokazywać korzyści zarówno dla całej organizacji, jak i dla poszczególnych osób, związanych z ich realizacją.  Celem tego kroku jest nie tylko zrozumienie wizji, ale ich inspirowanie i angażowanie w dalszą realizację.  **KROK 5. MOBILIZOWANIE DO DZIAŁANIA I USUWANIE BARIER**  Prawie każda zmiana napotyka na różne bariery. Są to nie tylko bariery psychologiczne, ale również informacyjne oraz tzw. bariera szefa, czy brak współpracy w zespole itp. Na tym etapie należy badać klimat wokół zmian, prowadzić wiele rozmów i rozwiewać wszelkie obawy. Przydaje się też umiejętność słuchania, zrozumienia i chęć pomocy w uświadomieniu konsekwencji braku zmiany. Kluczowe na tym etapie jest zapewnienie wzajemnego wsparcia.  **KROK 6. ZAPEWNIENIE NIEWIELKIEGO SUKCESU**  Należy motywować ludzi do działania, nawet niewielki sukces daje dodatkowe siły do pracy i zapobiega zniechęceniu. Na tym etapie warto pokazywać pozytywne aspekty, uświadamiać mocne strony i prowadzić rozmowy motywujące. Pokazywanie sukcesów i nagłaśnianie ich jest również metodą uwiarygodniającą, że kierunek zmian jest właściwy.  **KROK 7. WYTRWAŁE DZIAŁANIA**  Często pierwsze sukcesy usypiają naszą czujność. Tymczasem jest to dobra okazja do wprowadzania kolejnych działań z programu wdrażanych zmian. Szczególnie ważna na tym etapie jest wytrwałość i elastyczność w reagowaniu na pojawiające się problemy.  **KROK 8. UTRWALANIE ZMIANY**  Ostatni etap zmiany to utrwalenie nowych praktyk, postaw i powstałej kultury. Nowa rzeczywistość oznacza korzystanie z wdrożonych zmian oraz niepowracanie do starych nawyków i przyzwyczajeń. |